



Developing an Analytical Framework for the Development of Sports Businesses on Kish Island

Mehdi Pourmehdi
Zideh Saraei

Department of Sports Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish, Iran

Rouhallah Ershadi *

Assistant Professor, Department of Physical Education and sport science, Bushehr Branch, Islamic Azad University, Bushehr, Iran

Nazanin Rasekh

Associate Professor in Sports Management, Institute of Physical Education and Sports Science, Tehran, Iran

BI BI Fakhrosadat Hashemi

Assistant Professor, Department of Physical Education and sport science, Bushehr Branch, Islamic Azad University, Bushehr, Iran

Abstract

Today, sports businesses face specific challenges that affect their development. These obstacles include environmental concerns, changes in consumer habits and tastes, intense competition, rapid changes in technology, and economic developments. Sustainable performance in sports businesses involves creating a balance between economic goals: (the ability of the business to generate profits and sustainable economic growth), social goals: (the ability of the business to create value for society), and environmental goals: (the ability of the business to protect the environment). Given the importance of the issues raised, the aim of this research was to provide an analytical framework for the development of sports businesses on Kish Island. The research method was qualitative with a data-based approach. The statistical population included managers and experts of sports clubs and sports manufacturing companies, salespeople of sports stores, marketing managers, and marketers of sports products. The statistical sample was selected in a sufficient number based on theoretical saturation and in a purposeful and accessible manner, and their opinions were sought (17 people). The research tools included a systematic library study and semi-structured interviews. The validity of the tool was assessed using qualitative validity methods. The coding and conceptual framing method was used to analyze the findings. The analytical framework presented included causal factors including four institutional and organizational dimensions, competitiveness, human resources, and communication quality. The contextual factors included four dimensions of sports marketing, financing, modern business management, and branding. The intervention factors included three dimensions of economic fluctuations, financial regulations, and a dynamic and competitive environment. Sports business development strategies included four strategies of content marketing, social media marketing, influencer marketing, and event marketing. Finally, the outcomes included economic, social, and environmental sustainability. According to the results, it can be said that each of these dimensions and each of the stages in the research framework requires the use of integrated and specific programs for the development of sports business.

Key words: Sports marketing, Competitiveness, Sports business, Development, Sustainability.

* Corresponding Author: E-mail: rouhallahershadi@gmail.com

How to Cite: Pourmehdi Zideh Saraei M., Ershadi R., Rasekh N., Hashemi B. F. Developing an Analytical Framework for the Development of Sports Businesses on Kish Island, Journal of Innovation in Sports Management, 2026; 4(4):79-92.



تدوین چارچوب تحلیلی توسعه کسب و کارهای ورزشی در جزیره کیش

مهدی پورمهدی زیده سرائی | گروه مدیریت ورزشی، واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران

روح‌اله ارشادی* | استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران

نازنین راسخ | دانشیار گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

بی بی فخرالسادات هاشمی | استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران

چکیده

امروزه کسب و کارهای ورزشی با چالش‌های خاصی مواجه هستند که توسعه آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این موانع شامل نگرانی‌های زیست‌محیطی، تغییرات در عادات و سلاقی مصرف‌کنندگان، رقابت فشرده، تغییرات سریع در فناوری و تحولات اقتصادی می‌باشد. عملکرد پایدار در کسب و کارهای ورزشی شامل ایجاد توازن بین اهداف اقتصادی: (توانایی کسب و کار برای ایجاد سود و رشد اقتصادی پایدار)، اجتماعی: (توانایی کسب و کار برای ایجاد ارزش برای جامعه) و محیطی: (توانایی کسب و کار برای حفاظت از محیط زیست) اشاره دارد. با توجه به اهمیت موارد مطرح شده هدف این پژوهش ارائه چارچوب تحلیلی توسعه کسب و کارهای ورزشی در جزیره کیش انجام شده است. روش پژوهش از نوع کیفی با رویکرد داده‌بنیاد بود. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان باشگاه‌های ورزشی و شرکت‌های تولیدی ورزشی، فروشندگان فروشگاه‌های ورزشی، مدیران بازاریابی و بازاریاب‌های محصولات ورزشی بود. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت بر مبنای اشباع نظری و به صورت هدفمند و در دسترس، نمونه‌گیری شدند و از آن‌ها نظرخواهی شد (۱۷ نفر). ابزارهای پژوهش شامل مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی کیفی مطلوب ارزیابی شد. از روش کدگذاری و چارچوب‌بندی مفهومی برای تحلیل یافته‌ها استفاده شد. چارچوب تحلیلی ارائه‌شده شامل عوامل علی شامل چهار بعد نهادی و سازمانی، رقابت‌پذیری، منابع انسانی و کیفیت ارتباط بود. عوامل زمینه‌ای شامل چهار بعد بازاریابی ورزشی، تامین مالی، مدیریت نوین کسب و کار و برندسازی بود. عوامل مداخله‌گری شامل سه بعد نوسانات اقتصادی، قوانین مالی و محیط پویا و رقابتی بود. راهبردهای توسعه کسب و کار ورزشی شامل چهار راهبرد بازاریابی محتوایی، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، اینفلوئنسر مارکتینگ و بازاریابی رویداد بود. در نهایت پیامدها نیز شامل پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی بود. با توجه به نتایج می‌توان گفت که هر یک از این ابعاد و هر یک از مراحل موجود در چارچوب پژوهش نیازمند به‌کارگیری برنامه‌های یکپارچه و ویژه‌ای در جهت توسعه کسب و کار ورزشی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: بازاریابی ورزشی، رقابت‌پذیری، کسب و کار ورزشی، توسعه، پایداری.

* نویسنده مسئول: E-mail: rouhallahershadi@gmail.com

مقدمه

از دهه ۱۹۷۰، ورزش نقش روزافزونی در جهانی شدن مشاغل با حضور فعالان ورزش، سرمایه و نیروی کار در سراسر جهان به عهده گرفته است (Zhang et al., 2018). علاوه بر این جهانی شدن به سود بخش‌های عمده اقتصادی در سراسر جهان بوده است، به طوری که صنعت ورزش نیز یکی از صنایعی است که بیشترین سود را داشته است (Zhang, Pitts & Kim, 2017). صنعت ورزش با توجه این‌که مبتنی بر مصرف محصولات ورزشی است یکی از بزرگ‌ترین صنایع حال حاضر می‌باشد که هدف آن‌ها توزیع محصولات ورزشی است (Nazarian et al., 2021). ارزش کل بازار صنعت ورزش ۶۱۴ میلیارد دلار تخمین زده شده است و در سال ۲۰۱۹ ارزش بازار ورزش آمریکای شمالی ۷۳/۴ میلیارد دلار بوده است، بسیاری از تولیدکنندگان که به دنبال فرصت‌های خلق ارزش در مقابل کاهش درآمد محصول و رقابت روزافزون بازارهای محصول هستند، در حال توسعه خدمات جدید برای تکمیل یا جایگزینی پیشنهادهای محصول هستند (Baines & Lightfoot, 2014).

در محیط ورزشی بسیار رقابتی امروزی که کسب و کارها بدون توجه به مرزهای جغرافیایی به رقابت می‌پردازند، دستیابی و حفظ موقعیت پیشرو در صنعت به یک چالش تبدیل شده است (Anagnostopoulos and Parganas, 2016). ارزش‌آفرینی در سازمان‌های ورزشی مبتنی بر دانش‌آفرینی با توجه به ضرورت مقابله با تغییرات مختلف در محیط کسب و کار ورزشی پدید آمده است، اهمیت روزافزونی یافته است (Rahimi et al, 2020). محیط ورزش به سرعت در حال تغییر است و تصمیم‌گیرندگان باید به سرعت با رقبای خود سازگار شوند (Milasi et al, 2024). در محیط فعلی صنعت ورزش، جایی که رقابت بین سازمان‌های ورزشی بدون محدودیت‌های جغرافیایی بسیار بالا است، برای این سازمان‌ها چالشی برای به دست آوردن و حفظ یک موقعیت متمایز به وجود می‌آید (Savić et al, 2018). در حال حاضر، ایجاد ارزش در سازمان‌های ورزشی بر اساس ایجاد دانش، به عنوان یک عامل افزایش علاقه، مورد توجه قرار می‌گیرد که به دلیل نیاز به مواجهه با تغییرات مختلفی است. بنابراین عوامل متنوع و اساسی برای نوآوری و توسعه در کسب و کارهای ورزشی از

اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به موارد مطرح شده اهمیت انجام این پژوهش برجسته می‌شود. امروزه کسب و کارهای ورزشی با چالش‌های خاصی مواجه هستند که توسعه آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ghezelsefloo et al, 2021). این موانع شامل نگرانی‌های زیست‌محیطی، تغییرات در عادات و سلاقی مصرف‌کنندگان، رقابت فشرده، تغییرات سریع در فناوری و تحولات اقتصادی می‌باشد. عملکرد پایدار در کسب و کارهای ورزشی شامل ایجاد توازن بین اهداف اقتصادی: (توانایی کسب و کار برای ایجاد سود و رشد اقتصادی پایدار)، اجتماعی: (توانایی کسب و کار برای ایجاد ارزش برای جامعه) و محیطی: (توانایی کسب و کار برای حفاظت از محیط زیست) اشاره دارد (Marhraoui and Manouar, 2017)؛ که همچنین توانایی طراحی استراتژی و راهبردهای بلندمدت را برای ایجاد توسعه و پایداری بیشتر فراهم می‌کند. همچنین توسعه کسب و کارهای ورزشی به منظور ایجاد ارزش برای سهامداران، مشتریان، جامعه و محیط زیست اساسی است؛ بنابراین انجام این پژوهش از اهمیت بالایی برخوردار است.

از سویی دیگر امروزه یکی از دغدغه‌های اصلی کشور حل معضل بیکاری است که به دلایل ساختاری از جمله افزایش عرضه نیروی کار، کمبود سرمایه‌گذاری، مهاجرت روستاییان به شهرها، افزایش نرخ مشارکت زنان در فعالیت‌های اقتصادی، افزایش فازغ التحصیلان دانشگاهی، بازار کار کشور با عدم توازن مواجه شده است. در این میان کسب و کارهای ورزشی از عوامل مهم اشتغال‌زایی به شمار می‌روند. از این رو امروزه توجه به توسعه کسب و کارهای ورزشی افزایش یافته است. در بسیاری از کشورهای دنیا، شرکت‌ها و کسب و کارهای خرد در جهت اشتغال‌زایی و توزیع درآمد نقش قابل توجهی ایفا می‌کنند (Fellnhofner, 2017). متخصصان حوزه کسب و کار تأکید ویژه‌ای بر شناخت عناصر تاثیرگذار بر پایداری کسب و کار دارند و معمولاً در قالب مدل‌های مفهومی و توصیفی به توسعه پایدار کسب و کار اشاره دارند. مدل توسعه کسب و کار ورزشی با ایجاد درک مشترک از منطبق کسب و کار، امکان تجزیه و تحلیل، بهبود کسب و کار، ایجاد چشم انداز روشن موجب می‌شوند که شرکت‌ها با طرح‌ها و ایده‌های خود، زمینه ورود به بازار را فراهم آورده و در

نتیجه امکان حفظ و ارتقا موقعیت شرکتشان در بازارهای داخلی و جهانی را فراهم نمایند (Kondoh & Mishima, 2011). در عصر حاضر کسب و کارهای ورزشی به طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و بنابراین مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از کسب و کارها نه تنها خالق، نوآور و کارآفرین نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی روند خود را ادامه می‌دهند و از سوی دیگر در محیط رقابتی بین‌الملل کسب و کارها به دنبال قدرت رقابتی اند تا بقا داشته باشند.

برای بررسی بیشتر مسئله پژوهش به مرور پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور پرداخته شد. پژوهش‌های مختلفی در داخل کشور انجام شده است که هر یک از این پژوهش‌ها از زاویه به بحث توسعه کسب و کار ورزشی پرداخته‌اند. تعدادی از این مطالعات به بررسی مدیریت کسب و کار صنعت ورزش با در نظر گرفتن دیجیتالی شدن (Budovich, 2021)، تحلیل زمینه‌های ایجاد و توسعه کسب و کار در صنعت ورزش و تبیین عوامل تسهیل‌گر (Sarpira et al., 2022)، الگوی توسعه کسب و کارهای نوپای ورزشی: با تاکید بر نقش فضای مجازی (Rasouli & Azadi, 2022)، مدل‌سازی توسعه کسب و کارهای ورزشی بانوان استان آذربایجان غربی با رویکرد کیفی (Sarlab et al., 2023)، گرایش‌های کسب و کار بین‌المللی در ورزش (Jaradat, & Sergiu-Vlad, 2023)، تبیین راهکارهای توسعه کسب و کارهای بالقوه ورزشی در حوزه‌های ورزش همگانی و قهرمانی استان آذربایجان شرقی (Yavari et al., 2024)، تدوین ارائه مدل بازاریابی محتوایی در کسب و کارهای الکترونیکی ورزشی با رویکرد تئوری داده بنیاد (Safarian et al., 2024) و عملکرد پایدار کسب و کار ورزشی: نقش هوش فناوری و میانجی‌های چابکی سازمانی و قابلیت‌های چابکی مشتری (Fatahimilasi et al., 2024) و دستاوردهای تجاری به عنوان یک نتیجه در دوره کسب و کار ورزشی (Harahap et al., 2024) پرداختند.

مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عواملی مختلفی همچون تأمین منابع، سیستم تجارت الکترونیک و اکوسیستم

کارآفرینی ورزشی، در توسعه کسب و کارهای ورزشی نقش قابل توجهی دارند، اما به‌صورت کلی، تاکنون در پژوهش‌ها ابعاد و مراحل گوناگون توسعه کسب و کار ورزشی به‌خصوص در جزیره کیش بررسی نشده است؛ این در حالی است که کسب اطلاعات جامع از این فرایند توسعه کسب و کار ورزشی، به بررسی و تحلیل سیستمی و راهبردی نیاز دارد. اینکه در توسعه کسب و کار ورزشی چه بازیگرانی نقش دارند و عوامل مؤثر در توسعه این بخش‌ها از بازار صنعت ورزش کدام‌اند، مقدمه‌ای برای ترسیم یک چارچوب تحلیل جامع برای توسعه کسب و کار ورزشی است. در این راستا، برای نظام‌مند کردن محورهای تحلیل، تکمیل دانش موجود در زمینه توسعه کسب و کارهای ورزشی و به‌صورت کاربردی‌تر، مدیریت بهتر این کسب و کار، ضرورت دارد ابتدا مطالعه‌ای کیفی با رویکرد اکتشافی انجام شود؛ بر این اساس، این پژوهش با هدف شناسایی و چارچوب‌بندی ابعاد و ساختار توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش و ارائه یک الگوی راهنما برای کارآمدسازی این سیستم انجام شده است. از طرفی دیگر با توجه به بررسی ادبیات پژوهش و تأثیر روزافزون عوامل مختلف در مدیریت ورزشی، سازمان و کسب و کار فعال در ورزش به‌صورت خاص و همچنین با افزایش رقابت در بازار ورزشی، بهره‌وری و کارایی کسب و کارها نقش بسیار مهمی در توسعه آن‌ها ایفا می‌کند از این‌رو در این پژوهش چارچوب تحلیلی توسعه کسب و کارهای ورزشی در جزیره کیش بررسی می‌شود؛ بنابراین این پژوهش در صدد پاسخگویی به این سوال است که:

اجزا و ابعاد چارچوب توسعه کسب و کارهای ورزشی در جزیره کیش کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش کیفی بود. رویکرد استفاده شده در تحقیق، رویکرد داده‌بنیاد (Strauss and Corbin, 2008) است. ابتدا با مرور ادبیات^۱ قبلی، سؤالات اولیه استخراج شد. جهت بومی‌سازی، این سؤالات اندکی تغییر داده شد. سپس ابزار پژوهش (سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختار یافته^۲) ساخته شد. این سؤالات، بیشتر حول محورهای همچون

^۱ literature review

^۲ semi-structured interviews

دلایل توسعه کسب و کار ورزشی، عوامل موثر بر توسعه کسب و کار ورزشی، موانع و چالش‌های توسعه کسب و کار ورزشی، راهبردها و پیامدهای توسعه این کسب و کار و ... بود.

از چهار معیار اصلی برای انتخاب افراد شرکت‌کننده در تحقیق، استفاده شد. (۱) داشتن حداقل ۵ سال تجربه مدیریت در کسب و کار ورزشی، (۲) مدیران و کارشناسان شرکت‌های تولیدی (حداقل ۵ سال و بالاتر)، (۳) معاونین و مدیران ورزشی باشگاه‌های ورزشی (حداقل ۵ سال و

بالاتر)؛ بنابراین از نمونه‌گیری هدفمند، برای انتخاب افراد شرکت‌کننده استفاده شد. تیم پژوهش سابقه مدیران و اعضای فعال در این کسب و کارها ذکر شده را بررسی نمود. سپس ایمیلی برای افرادی که شرایط شرکت در تحقیق را داشتند، ارسال گردید. ۲۱ نفر برای شرکت در مطالعه موافقت کردند. در نهایت تعداد ۱۷ نفر از افراد ذکر شده با چندین سال تجربه در این مطالعه شرکت کردند. اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

تحصیلات	سابقه	عنوان شغلی	سن	شرکت‌کننده
دکتری	۸	کارشناس باشگاه‌های ورزشی	۳۷	P1
دکتری	۸	کارشناس باشگاه‌های ورزشی	۴۹	P2
دکتری	۹	کارشناس باشگاه‌های ورزشی	۵۳	P3
کارشناسی ارشد	۱۲	فروشنده‌های فروشگاه‌های ورزشی	۴۴	P4
دکتری	۸	فروشنده‌های فروشگاه‌های ورزشی	۳۹	P5
کارشناسی ارشد	۷	کارشناس شرکت‌های تولیدی ورزشی	۴۱	P6
کارشناسی ارشد	۶	فروشنده‌های فروشگاه‌های ورزشی	۴۸	P7
کارشناسی ارشد	۹	کارشناس شرکت‌های تولیدی ورزشی	۴۵	P8
کارشناسی ارشد	۱۰	فروشنده‌های فروشگاه‌های ورزشی	۵۱	P9
کارشناسی ارشد	۷	مدیر بازاریابی و بازاریاب محصولات ورزشی	۳۷	P10
کارشناسی ارشد	۹	کارشناس باشگاه‌های ورزشی	۴۳	P11
دکتری	۵	کارشناسان باشگاه‌های ورزشی	۴۵	P12
کارشناسی ارشد	۶	مدیر بازاریابی و بازاریاب محصولات ورزشی	۴۹	P13
کارشناسی ارشد	۱۱	کارشناس شرکت‌های تولیدی ورزشی	۳۶	P14
دکتری	۱۲	فروشنده‌های فروشگاه‌های ورزشی	۳۷	P15
دکتری	۵	کارشناس شرکت‌های تولیدی ورزشی	۴۵	P16
کارشناسی ارشد	۸	کارشناس شرکت‌های تولیدی ورزشی	۴۷	P17

روند جمع‌آوری داده‌ها به این شکل بود که ابتدا سؤالاتی در زمینه مؤلفه‌های اصلی (عوامل علی و زمینه‌ای) توسعه کسب و کار ورزشی را حین استفاده از آن شروع شد. در ادامه عوامل مداخله‌گری مشعوف سازی مشتریان کالاهای ورزشی مورد بررسی قرار گرفت. سپس سؤالاتی در زمینه چگونگی اثر عوامل مختلف بر توسعه کسب و کار ورزشی مطرح شد. همچنین مؤلفه‌های توسعه کسب و کار ورزشی بررسی شد. سپس راهبردهای توسعه کسب و کار ورزشی مورد بررسی قرار گفته شد. در نهایت پیامدهای توسعه کسب و کارهای ورزشی بررسی شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، با استفاده از یک سرویس رونویسی، صوت‌های

ضبط شده، توسط نویسندگان کلمه به کلمه رونویسی شد. در این تحقیق به دلیل ماهیت اکتشافی، از رویکرد کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر متخصصان انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده به صورت یک چارچوب نظاممند ترسیم شد. تحلیل یافته‌ها از طریق روش‌های چارچوب‌بندی و کدگذاری مفهومی بر مبنای تحلیل نظاممند انجام شد. همچنین از یک رویکرد تحلیل موضوعی برگرفته از نظریه داده‌بنیاد Strauss and Corbin (2008) برای شناسایی، سازمان‌دهی و ارائه الگو در این مجموعه داده استفاده شد. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل

یکپارچگی، تیم تحقیق بر طبق نظر Lemon and Hayes (2020)، به محرمانه بودن مجموعه داده‌های ثانویه متعهد ماند.

یافته‌ها

بر اساس تحلیل یافته‌های پژوهش، عوامل مؤثر در توسعه کسب و کارهای ورزشی در جزیره کیش چارچوب‌بندی شدند. مشخصات مربوط به منظرهای چارچوب و ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها در جدول ۲ گزارش شده است.

داده‌ها و کدگذاری‌ها با استفاده از روش سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، انجام گرفته است. در نهایت، بازنگری متعددی بین محققان برای بهبود کد، در طول فرایند تحقیق انجام شد. در این پژوهش، برای افزایش اعتبار آن از ترکیب روش‌های استفاده شده توسط Darvin et al. (2021) استفاده شد. برای این کار از پنج روش (۱) یادداشت‌برداری بازتابی، (۲) بررسی اعضا، (۳) تعامل طولانی‌مدت، (۴) توصیف ضخیم و (۵) مثلث‌سازی استفاده شد (Atghia & Nazarian, 2023). همچنین چندین جلسه بررسی همتایان، برای تاییدپذیری و اطمینان از آن، انجام گرفت. در نهایت برای اطمینان از

جدول ۲- چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده

منظر (کد ۳)	ابعاد (کد ۲)	مؤلفه (کد ۱)
عوامل علی	نهادی و سازمانی	تعریف نقش برای کسب و کار ورزشی جهت مشارکت در توسعه ورزش
		نحوه سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اقتصادی دولتی برای کسب و کار ورزشی
		سازمان‌دهی فعالیت‌های اقتصادی حقیقی و حقوقی در کسب و کار ورزشی
		معافیت‌های مالیاتی و مشوق‌های اقتصادی برای کسب و کارهای ورزشی
	رقابت‌پذیری	تحلیل استراتژی‌های استفاده شده توسط رقبای ارائه‌کننده محصولات ورزشی
		میزان درک انتظارات مشتریان توسط کسب و کار ورزشی
		مطالعه بازار و نیازمندی‌های کسب و کار ورزشی
	منابع انسانی	قابلیت نیروی انسانی مربوط به کسب و کار ورزشی (کارشناسان و افراد فعال در بازار ورزش)
		ایجاد گروه‌های تخصصی برای ارائه محصولات ورزشی
		توانمندسازی نیروی کار (کارشناسان و افراد فعال در بازار ورزش) کسب و کار ورزشی
عوامل زمینه‌ای	کیفیت ارتباطات	میزان احترام متقابل بین ارائه‌کنندگان محصولات ورزشی و مشتریان
		میزان رابطه باکیفیت با ارائه‌کنندگان محصولات ورزشی به‌عنوان یک مصرف‌کننده
		میزان آشنایی مشتریان با مراحل تولید محصولات و ارائه آن توسط کسب و کار ورزشی
	بازاریابی ورزشی	به‌کارگیری تیم بازاریابی و تدوین برنامه بازاریابی در کسب و کار ورزشی
		استفاده از روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات
		استفاده از رسانه‌های ورزشی در جهت تبلیغات کسب و کار ورزشی
		استفاده از پلتفرم‌های فضای مجازی و وبسایت‌ها برای بازاریابی کسب و کار ورزشی
	تامین مالی	میزان منابع مالی موجود برای توسعه کسب و کار ورزشی
		مقدار منابع مالی مورد نیاز برای طراحی جامع کسب و کار ورزشی
		هزینه‌های پشتیبانی و طراحی فنی کسب و کار ورزشی
	مدیریت نوین کسب و کار	تحقیق و استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی (مانند سیستم‌های جذب و استخدام) برای اداره بهتر کسب و کار ورزشی
		استفاده از سیستم‌های نوین ارزیابی جهت اداره بهتر کسب و کار خدمات ورزشی
		توسعه سیستم‌های نوین مدیریتی در کسب و کار ورزشی
	برندسازی	ارائه محصولات ورزشی متناسب با سطوح نیازها و علایق جامعه
		بهبود سیستم رقابت‌پذیری در کسب و کار ورزشی در کشور
		کارآمدسازی مدیریت صنعت و بازار کسب و کار ورزشی

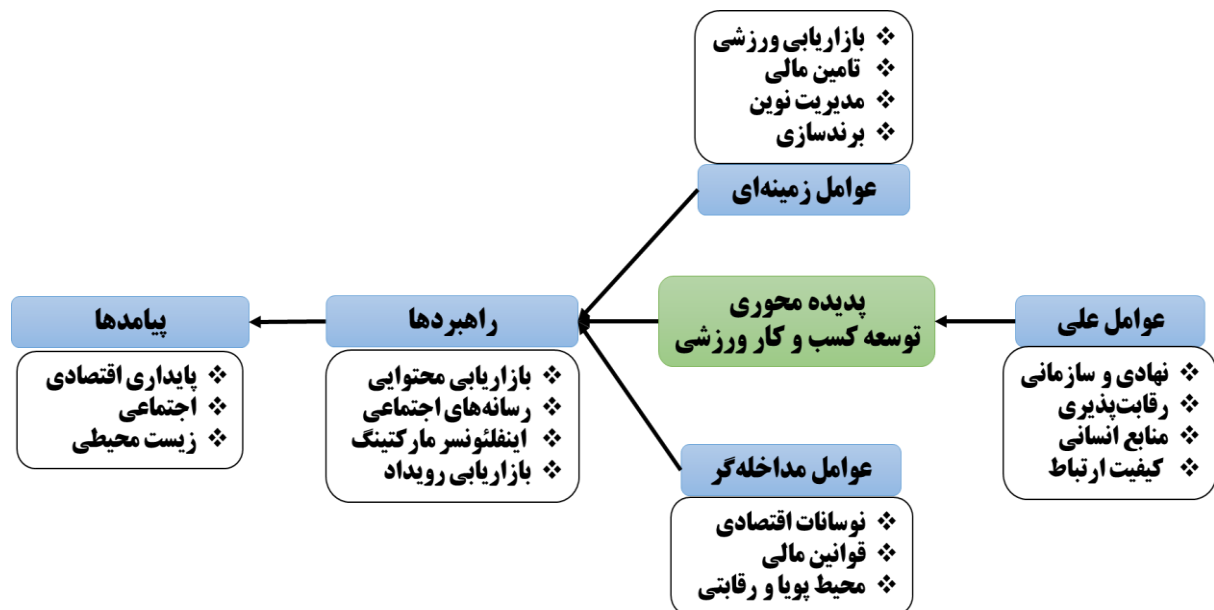
عوامل مداخله‌گر	نوسانات اقتصادی	اثرات نوسانات شدید نرخ ارز بر قیمت محصولات ورزشی تغییر و اصلاح مداوم قیمت در فروش محصولات ورزشی عدم شناخت بدنه دولت از کسب‌وکار ورزشی
	قوانین مالیاتی	عدم توجه به حقوق مالکیت فکر و معنوی در توسعه کسب و کار ورزشی ضرورت مراجعه به سازمان امور مالیاتی برای تشکیل پرونده فقدان دستورالعمل خاصی برای کسب‌وکارهای ورزشی از طرف سازمان امور مالیاتی
	محیط پویا و رقابتی	عدم وجود یک سازمان ناظر بر کسب و کار ورزشی عدم ارزیابی کسب و کار ورزشی در جهت تطبیق با محیط متغیر بالا بودن قیمت تمام شده محصولات ورزشی تغییر در نیازها و خواسته‌های مشتریان ورزشی عدم استفاده کسب و کار ورزشی از تکنولوژی‌های نوین جهت تولید محصولات ورزشی
عوامل راهبردی	بازاریابی محتوایی	توسعه و بهبود محتوای تبلیغاتی برای جذب و تبدیل مشتریان بالقوه تولید محتوای آموزشی کسب و کار ورزشی با تمرکز بر روی نیازها و دغدغه‌های کاربران اشتراک‌گذاری محتوای آموزنده و مفید ورزشی جهت آگاهی بخشی به افراد و حضور مجدد آنان در مجموعه راهنمایی مشتریان ورزشی از طریق تولید محتواهای مفید و جذاب در زمینه توسعه کسب و کار ورزشی
	بازاریابی رسانه‌های اجتماعی	استفاده از بازاریابی رسانه اجتماعی در جهت کاهش هزینه‌های بازاریابی و افزایش جذب لیدهای واجد شرایط افزایش نرخ حفظ مشتری از طریق بازاریابی شبکه‌های اجتماعی افزایش ارتباطات عاطفی با مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی در جهت جذب مشتریان بیشتر
	اینفلوئنسر مارکتینگ	استفاده از شخصیت‌های معروف جهت معرفی کسب و کار ورزشی ارتباط با شخصیت‌های مطرح ورزشی و استفاده از آنان جهت تبلیغ کسب و کار ورزشی ایجاد ارتباط قوی با مشتریان ورزشی و دسترسی به آنان از طریق اینفلوئنسر مارکتینگ
پیامدها	بازاریابی رویدادی	میزبانی از کسب و کارهای مختلف ورزشی در داخل کشور حمایت مالی از رویدادهای ورزشی و نمایشگاه‌های ورزشی حمایت و حضور در همایش‌ها و سمینارهای ورزشی ارتقای برند و ثبات مالی مربوط به کسب و کار ورزشی ایرانی
	پایداری اقتصادی	ثبات در سیستم‌های بازاریابی کسب و کارهای ورزشی ثبات رقابت‌پذیری در کسب و کار ورزشی پایداری و افزایش بهره‌وری‌های مالی در کسب و کار ورزشی کارآمدسازی مدیریت صنعت ورزش و بازار کسب و کار ورزشی
	پایداری اجتماعی	توسعه و رشد میزان رضایتمندی مشتریان از طریق عملکرد مثبت کسب و کار ورزشی برجسته نمودن ارزش‌های اخلاقی برای افراد از طریق کسب و کار ورزشی ارتقا فرهنگ‌سازی مصرف محصولات ورزشی ایرانی در جامعه بهبود رفاه افراد جامعه از طریق توسعه کسب و کار ورزشی
	پایداری زیست محیطی	تولید محصولات ورزشی (کالا و خدمات) سازگار با اقلیم و محیط زیست کشور تمایل افراد به استفاده از محصولاتی که تولید آن‌ها از دیدگاه محیط زیست بهینه است استفاده از مواد اولیه سازگار با محیط زیست توسط کسب و کارهای ورزشی

این بخش‌ها دارای ابعاد مختص به خود هستند. عوامل علی شامل چهار بعد نهادی و سازمانی، رقابت‌پذیری، منابع انسانی و کیفیت ارتباط بود. عوامل زمینه‌ای شامل چهار

چارچوب مفهومی پژوهش حاضر شامل پنج بخش عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه کسب و کار ورزشی است که هرکدام از

بعد بازاریابی ورزشی، تامین مالی، مدیریت نوین کسب و کار و برندسازی بود. عوامل مداخله‌گری شامل سه بعد نوسانات اقتصادی، قوانین مالی و محیط پویا و رقابتی بود. راهبردهای توسعه کسب و کار ورزشی شامل چهار راهبرد بازاریابی محتوایی، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، اینفلوئنسر مارکتینگ و بازاریابی رویداد بود. در نهایت

پیامدها نیز شامل پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی بود. تحلیل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه کسب و کار ورزشی یک ماهیت یکپارچه و سیستماتیک دارد و برای اثرگذاری بین عوامل و برآیند تعامل بین متغیرهای به‌صورت شکل شماره ۱ مشخص شده است.



شکل ۲- چارچوب مفهومی توسعه کسب و کار ورزشی بر اساس نظریه داده‌بنیاد

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی چارچوب مفهومی توسعه کسب و کارهای ورزشی در جزیره کیش انجام شد. یکی از نوآوری‌های مهم در این پژوهش بررسی نسبتاً جامع همه ابعاد و فرایندهای موجود در زمینه توسعه کسب و کار ورزشی در جزیره کیش است. در این پژوهش به شناسایی و تبیین یک چارچوب علمی و مبتنی بر داده‌های کیفی اقدام شد. در همین راستا، مؤلفه‌های حاصل از پیمایش کیفی در قالب پنج بخش عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش بود.

از دیدگاه افراد شرکت کننده در این پژوهش عوامل علی شامل چهار بعد "نهادی و سازمانی"، "رقابت‌پذیری"، "منابع انسانی" و "کیفیت ارتباط" بود. در بررسی عوامل علی توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش در واقع پاسخ‌دهندگان به این سؤال جواب می‌دادند که چه عواملی

در محیط می‌توانند به‌عنوان محرکی در جهت توسعه کسب و کارهای ورزشی جزیره کیش کمک‌کننده باشند؟ از دیدگاه افراد مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر، منظر یکی از عوامل علی که می‌تواند به توسعه کسب و کارهای ورزشی جزیره کیش کمک کند، عامل نهادی و سازمانی است. از نظر مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، کسب و کار ورزشی نیازمند شرایطی هستند که بتوانند نقش خود را در جامعه هدف در جهت مشارکت در توسعه ورزش ارتقا بدهند، همچنین آنان معتقد بودند که از طریق تدوین و برنامه‌ریزی اقتصادی دولتی برای کسب و کار ورزشی، سازمان‌دهی فعالیت‌های اقتصادی حقیقی و حقوقی در کسب و کار ورزشی و ایجاد شرایطی برای معافیت‌های مالیاتی و مشوق‌های اقتصادی برای کسب و کارهای ورزشی می‌تواند باعث توسعه این کسب و کار شود. این یافته تایید بر نتایج تحقیق Nazarian et al., (2020) بود؛ آنان بیان کردن که مطابق با تئوری‌های رفتاری،

سیاست‌های حمایتی دولتی و شرایط مطلوب اقتصادی در فرایند ایجاد و موقعیت کسب و کار ورزشی اثرگذارند (Azimzadeh et al., 2014)؛ در بخش دیگر، مصاحبه‌شوندگان اذعان کردند که رقابت‌پذیری و توان خلق ارزش برای کسب و کار ورزشی می‌تواند به‌عنوان عاملی برای توسعه کسب و کار ورزشی باشد. آنان معتقد بودند که از طریق تحلیل استراتژی‌های استفاده شده توسط رقبای ارائه‌کننده محصولات ورزشی، درک انتظارات مشتریان توسط کسب و کار ورزشی و مطالعه بازار و نیازمندی‌های کسب و کار ورزشی، می‌توان در جهت توسعه کسب و کار ورزشی گام برداشت. در این زمینه Lundstrom & Stevenson (2002) در جهت توسعه توان رقابتی کسب و کار ورزشی بیان کردند که عواملی چون قوانین و مقررات مرتبط، خط‌مشی‌های مالیاتی، ساده‌سازی مراحل اداری، حمایت مالی و اعطای وام را در تسهیل و توسعه کسب و کارهای جدید را مؤثر می‌دانند. از این‌رو برای ارتقای توان رقابتی و توسعه کسب‌وکار ورزشی با استفاده از منابع مادی (Nobakht et al., 2015) می‌توان اقدام نمود. در بخش دیگری افراد مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که استفاده از نیروی متخصص و قابلیت نیروی انسانی مربوط به کسب و کار ورزشی (کارشناسان و افراد فعال در بازار ورزش)، ایجاد گروه‌های تخصصی برای ارائه محصولات ورزشی و توانمندسازی نیروی کار (کارشناسان و افراد فعال در بازار ورزش) کسب و کار ورزشی نیز می‌تواند باعث توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش شود. کما اینکه در این زمینه خمسه (۱۳۸۹) بیان کردند که عوامل مؤثر بر خلق ثروت در سطح کسب و کار عبارت‌اند از نیروی کار، منابع طبیعی، بازار، تکنولوژی سرمایه و سیاست‌های عمومی و زیست‌محیطی که می‌تواند باعث بهبود عملکرد کسب و کار خدمات ورزشی شود. در بخش دیگر، مصاحبه‌شوندگان اذعان کردند که کیفیت ارتباط با مشتریان می‌تواند به‌عنوان عاملی برای توسعه کسب و کار ورزشی باشد. در این زمینه افراد مشارکت‌کننده در این پژوهش بیان کردند که جهت توسعه کسب و کار ورزشی می‌توان از طریق ایجاد شرایطی برای توسعه احترام متقابل بین ارائه‌کنندگان محصولات ورزشی و مشتریان، همچنین رابطه باکیفیت با ارائه‌کنندگان محصولات ورزشی به‌عنوان یک مصرف‌کننده

و آشنایی مشتریان با مراحل تولید محصولات و ارائه آن توسط کسب و کار ورزشی، اقدام نمود. این یافته تأکیدی بر مباحث مدیریت ارتباط با مشتری و ارتباط طولانی مدت با آنان در جهت بهبود حس رضایتمندی آنان می‌باشد. از آنجایی که اهداف اساسی و استراتژیک هر سازمان شامل رشد و پایداری بلندمدت است (Nazarian et al., 2023; 2024)، هدف اصلی کیفیت رابطه برآورده ساختن نیازها و بهبود رضایت مشتری‌هاست؛ بنابراین کیفیت رابطه می‌تواند توانایی کسب و کار ورزشی برای هماهنگ کردن استراتژی‌های بازاریابی و خدمات در رسیدن و حفظ مشارکت‌های بلندمدت را افزایش دهد (Sin et al., 2005). اصل اساسی این است که یک استراتژی کیفیت رابطه خوب را می‌توان با افزایش وفاداری مشتری به دست آورد (Huang & Lin, 2005). کیفیت رابطه با دستاوردهای خاص خود از جمله افزایش وفاداری مشتری، استراتژی بازاریابی مؤثر، بهبود خدمات مشتری و پشتیبانی، بهره‌وری بیشتر و کاهش هزینه، با بهبود تجربه کلی مشتری منجر به رضایت و احساس شغف بیشتر مشتری شده و تأثیر مثبتی بر سودآوری شرکت‌های ورزشی خواهد داشت (Scullin et al., 2002). با توجه به این یافته می‌توان گفت که در صورتی که ارتباط با کیفیتی بین کسب و کار ورزشی با مشتریان ایجاد شود؛ ارزش‌های مفیدی بین این کسب و کار و مشتری ایجاد می‌شود و احتمالاً باعث احساس رضایتمندی در میان مشتریان شود که به تبع آن می‌توان شاهد توسعه کسب و کار ورزشی در جزیره کیش شد.

افراد شرکت‌کننده در پژوهش بیان کردند که عوامل زمینه‌ای توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش شامل چهار بعد "بازاریابی ورزشی"، "تامین مالی"، "مدیریت نوین کسب و کار" و "برندسازی" می‌باشد. در این باره مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که استفاده از یک رویکرد بازاریابی می‌تواند در جهت توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش مؤثر باشد. در بخش بازاریابی، مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که از طریق به‌کارگیری تیم بازاریابی و تدوین برنامه بازاریابی در کسب و کار ورزشی، استفاده از روش‌های نوین بازاریابی و تبلیغات، استفاده از رسانه‌های ورزشی در جهت تبلیغات کسب و کار ورزشی و استفاده از پلتفرم‌های فضای مجازی و وبسایت‌ها برای

بازاریابی کسب و کار ورزشی می‌تواند باعث توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش شود. در این زمینه می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود به طوری که Kwnany et al., (2022) در پژوهشی گزارش کردند که استفاده از یک رویکرد منسجم بازاریابی می‌تواند باعث توسعه کسب و کار ورزشی و در نتیجه بهبود عملکرد آنان منجر شود. در بخش دیگری از عوامل زمینه‌ای، تامین مالی به عنوان عاملی می‌تواند باشد که بر توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش اثرگذار باشد. آنان معتقد بودند که میزان منابع مالی موجود، مقدار منابع مالی مورد نیاز برای طراحی جامع کسب و کار ورزشی و هزینه‌های پشتیبانی و طراحی فنی کسب و کار ورزشی می‌تواند به عنوان عاملی کمک کننده در جهت توسعه کسب و کار ورزشی باشد. در این رابطه مطالعات گوناگونی گزارش کردند که بودجه در ابتدای شروع به کار کسب و کار کوچک ورزشی از اهمیت بالایی برخوردار است (Sarpira et al., 2022; Karimi et al., 2023). در بخش دیگری، افراد مصاحبه‌شونده معتقد بودن که از طریق مدیریت نوین در کسب و کار ورزشی می‌توان شاهد توسعه این کسب و کار ورزشی شد. از دیدگاه اندیشمندان، می‌توان از طریق تحقیق و استفاده از سیستم‌های نوین مدیریتی برای اداره بهتر کسب‌وکار ورزشی، استفاده از سیستم‌های نوین ارزیابی جهت اداره بهتر کسب‌وکار ورزشی و توسعه سیستم‌های نوین مدیریتی در کسب‌وکار ورزشی می‌توان در جهت توسعه این کسب و کار گام برداشت در نبیین این یافته می‌توان به مطالعات قبلی رجوع نمود به طوری که نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که مدیریت نوین در کسب‌وکار ورزشی، فرصتی برای توسعه آن است (Lachowetz et al., 2002). همچنین در مطالعه‌ای Yoshida & Nakazawa (2016) بعد نوآوری محیط زیبایی‌شناسی عامل غالب در افزایش رضایت مصرف‌کننده، نگرش به برند و ایجاد مزیت رقابتی در باشگاه‌های ورزشی بود. Yoshida & Nakazawa (2016)، نوآوری عامل اصلی در افزایش رضایت مشتری ورزشکاران است؛ همچنین بیان داشتند که نوآوری می‌تواند پذیرش مصرف‌کنندگان از خدمات جدید ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به این یافته می‌توان گفت که احتمالاً مدیریت نوآور و حمایت از ایده‌پردازی در کسب و کار ورزشی، تنها راه افزایش مزیت

رقابتی و توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش می‌باشد. در بخش دیگری، مصاحبه‌شوندگان برندسازی در حوزه کسب و کار ورزشی را به عنوان عاملی موثر در توسعه این کسب و کار برشمردند. آنان معتقد بودند که کسب و کار ورزشی از طریق ارائه محصولات ورزشی متناسب با سطوح نیازها و علایق جامعه، بهبود سیستم رقابت‌پذیری در کسب و کار ورزشی در کشور و کارآمدسازی مدیریت صنعت و بازار کسب و کار ورزشی، می‌تواند در جهت بهبود برند خود در جامعه اقدام نمایند. بر این اساس، کسب و کارهای ورزشی با استفاده از فعالیت‌های متنوع و موفقیت‌آمیز، باعث ارتقا برند خود در جامعه شده و در نتیجه باعث افزایش کسب سهم بازار ورزشی می‌شوند (جوانی و نیری، ۲۰۲۲) و در نتیجه باعث افزایش فروش محصولات ورزشی مختص به خود خواهند شد. عوامل مداخله‌گری در توسعه کسب و کار جزیره کیش شامل سه بعد "نوسانات اقتصادی"، "قوانین مالی" و "محیط پویا و رقابتی" بود. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان گزارش کردند که عوامل مختلفی همچون نوسانات اقتصادی می‌تواند باعث اختلال در توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش شود. آنان اذعان کردند در صورتی که مشکلات مربوط به نرخ ارز، تغییر و اصلاح مداوم در فروش محصولات ورزشی و همچنین عدم شناخت بدنه دولت از کسب و کار ورزشی می‌تواند در توسعه این کسب و کار چالش‌های ایجاد نماید و روند توسعه کسب و کار مربوط به ورزش را با مشکل مواجه کند. کما این‌که در این مورد Nobakht et al., (2015) گزارش نمود که نوسانات اقتصادی می‌تواند در رشد و توسعه صنعت ورزش مؤثر باشد و باعث مسائل و مشکلات مالی زیادی در این صنعت شود. در بخش دیگری از دید متخصصان وجود قوانین مالیاتی کشور می‌تواند در روند توسعه کسب‌وکار ورزشی چالش ایجاد کند. از این‌رو افراد شرکت‌کننده در تحقیق اذعان نمودند که در جهت توسعه کسب‌وکار ورزشی، عواملی همچون عدم توجه به حقوق مالکیت فکر و معنوی در توسعه کسب و کار ورزشی، ضرورت مراجعه به سازمان امور مالیاتی برای تشکیل پرونده و فقدان دستورالعمل خاص برای کسب‌وکارهای ورزشی از طرف سازمان امور مالیاتی می‌تواند در توسعه کسب و کار ورزشی مشکل ایجاد نماید؛ بنابراین برای

توسعه این کسب و کار باید موارد مطرح شده را برطرف نمود تا در جهت بهبود این کسب و کار گام برداشت. این یافته تاکید بر یافته مطالعه (Nobakht et al., 2015) بود. در همین مطالعه، حمایت دولت در بعد خرد مثل مالیات، یارانه‌های شرکتی، تسهیلات ارزان قیمت در توسعه کسب‌وکارها ورزشی می‌تواند کمک کننده باشد. بنابراین می‌توان گفت که از منظر اقتصادی در داخل کشور، حمایت دولت در کسب‌وکارهای ورزشی حائز اهمیت می‌نماید. در بخش دیگری مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که، محیط پویا و رقابتی می‌تواند در توسعه کسب و کار ورزشی چالش ایجاد نماید. در این پژوهش محیط به مثابه یک اکوسیستم و پیشایند است. برخی تحقیقات نقش محیط را به عنوان یک متغیر اصلی و فعال در صنعت ورزش مدنظر قرار داده‌اند (Aghaei Shahri, 2014; Reyhani, 2015)؛ همچنین برخی تحقیقات نقش محیط در صنعت ورزش را فعال و پویا ارزیابی کرده‌اند (Nazarian et al., 2020). از آنجایی که تمامی عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارند؛ از این رو می‌توان گفت که محیط کسب و کار ورزشی (Azimzadeh et al., 2014) می‌تواند به صورت مستقیم نیز بر کسب و کار کوچک ورزشی اثر بگذارد. از نظر مشارکت کنندگان در مصاحبه، کسب و کار ورزشی نیازمند شرایطی هستند که بتوانند در بازارهای ورزشی حضور پیدا کنند و در صورتی محقق خواهد شد که نهادها و مراجع دولتی ورزشی از بخش‌های مختلف بازار خدمات ورزشی ایران حمایت لازم را انجام دهند (Azimzadeh et al., 2014).

راهبردهای توسعه کسب و کار ورزشی شامل چهار راهبرد "بازاریابی محتوایی"، "بازاریابی شبکه‌های اجتماعی"، "اینفلوئنسر مارکتینگ" و "بازاریابی رویداد" بود. از دیدگاه افراد مشارکت کننده در پژوهش جهت توسعه کسب و کار ورزشی می‌توان از راهبردهای متنوعی استفاده نمود که یکی از این راهبردها می‌تواند رویکرد بازاریابی محتوایی باشد. طبق این رویکرد، افراد مصاحبه شونده از عان کردند که کسب و کارهای ورزشی می‌توانند از طریق توسعه و بهبود محتوای تبلیغاتی برای جذب و تبدیل مشتریان بالقوه، تولید محتوای آموزشی کسب و کار ورزشی با تمرکز بر روی نیازها و دغدغه‌های کاربران،

اشتراک‌گذاری محتوای آموزنده و مفید ورزشی جهت آگاهی بخشی به افراد و حضور مجدد آنان در مجموعه و راهنمایی مشتریان ورزشی از طریق تولید محتوای مفید و جذاب در زمینه توسعه کسب و کار ورزشی اقدام نمایند. در بخش دیگری از راهبردهای توسعه کسب و کار ورزشی، افراد شرکت کننده بیان کردند که بازاریابی از طریق رسانه‌های اجتماعی می‌تواند به توسعه کسب کار ورزشی کمک کند. در این زمینه آنان گزارش کردند که از طریق استفاده از بازاریابی رسانه اجتماعی در جهت کاهش هزینه‌های بازاریابی و افزایش جذب لیدهای واجد شرایط، افزایش نرخ حفظ مشتری از طریق بازاریابی شبکه‌های اجتماعی و افزایش ارتباطات عاطفی با مشتریان از طریق شبکه‌های اجتماعی در جهت جذب مشتریان بیشتر می‌توان شاهد توسعه کسب کار ورزشی در جزیره کیش بود. در بخش دیگری مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که، استفاده از راهبرد اینفلوئنسر مارکتینگ می‌تواند در توسعه کسب و کار ورزشی اقدام نمود. در این زمینه افراد مشارکت کننده در پژوهش بیان کردند که از طریق استفاده از شخصیت‌های معروف جهت معرفی کسب و کار ورزشی، ارتباط با شخصیت‌های مطرح ورزشی و استفاده از آنان جهت تبلیغ کسب و کار ورزشی و ارتباط قوی با مشتریان ورزشی و دسترسی به آنان از طریق اینفلوئنسر مارکتینگ می‌توان در جهت توسعه کسب و کار ورزشی اقدام نمود. در بخش دیگری مصاحبه‌شوندگان بیان کردند که، استفاده از راهبرد بازاریابی رویداد می‌تواند در توسعه کسب و کار ورزشی اقدام نمود. در این زمینه افراد مشارکت کننده در پژوهش بیان کردند که از طریق میزبانی از کسب و کارهای مختلف ورزشی در داخل کشور، حمایت مالی از رویدادهای ورزشی و نمایشگاه‌های ورزشی و حمایت و حضور در همایش‌ها و سمینارهای ورزشی می‌توان باعث توسعه کسب و کارهای ورزشی شد. کما اینکه در این زمینه (Keshkar, Honary & Faraji, 2015) نشان دادند که حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی تجهیزات ورزشی موجب توسعه بازار محصولات ورزشی می‌شود و نیز استفاده درست از آمیخته‌های بازاریابی قیمت، مکان، محصول و ترویج در نمایشگاه، به افزایش فروش و بیستن قراردادهای داخلی و خارجی می‌انجامد.

در نهایت افراد مصاحبه شونده، پیامدها توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش را شامل "پایداری اقتصادی"، "اجتماعی" و "زیست محیطی" دانستند. در بررسی پیامدهای توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش در واقع پاسخ‌دهندگان به این سؤال جواب می‌دادند که در صورتی که کسب و کار ورزشی جزیره کیش توسعه یابند، می‌تواند چه پیامدهای داشته باشد؟ از دیدگاه افراد مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر، پایداری اقتصادی می‌تواند به عنوان یکی از پیامدهای توسعه کسب و کارهای ورزشی جزیره کیش باشد. از دیدگاه آنان در صورتی که راهبردهای توسعه کسب و کار ورزشی به درستی اجرا شوند، می‌توان شاهد پایداری اقتصادی در این کسب و کار بود. به عبارتی از طریق ارتقای برند و ثبات مالی مربوط به کسب و کار ورزشی ایرانی، ثبات در سیستم‌های بازاریابی کسب و کارهای ورزشی، ثبات رقابت‌پذیری در کسب و کار ورزشی، پایداری و افزایش بهره‌وری‌های مالی در کسب و کار ورزشی و کارآمدسازی مدیریت صنعت ورزش و بازار کسب و کار ورزشی می‌توان ثبات مالی برای این کسب و کار را شاهد باشیم. در بعد پایداری اجتماعی مسائل مطرح شده از سوی مصاحبه‌شوندگان این‌گونه طبقه‌بندی شد که عواملی همچون پایداری اجتماعی می‌تواند از توسعه کسب و کار ورزشی نشأت بگیرد و باعث توسعه و رشد میزان رضایتمندی مشتریان از طریق عملکرد مثبت کسب و کار ورزشی، برجسته نمودن ارزش‌های اخلاقی برای افراد از طریق کسب و کار ورزشی و ارتقا فرهنگ‌سازی مصرف محصولات ورزشی ایرانی در جامعه شود. این یافته می‌تواند به این معنا باشد که در صورتی که کسب کار ورزشی در راستای مسئولیت اجتماعی و در قبال جامعه فعالیت نمایند می‌توان شاهد پایداری اجتماعی در جامعه بود. در بخش دیگری، افراد شرکت‌کننده در پژوهش بیان کردند که در صورتی که کسب و کار ورزشی به درستی توسعه یابند می‌توان شاهد توسعه زیست محیطی یا به عبارتی پایداری زیست محیطی بود. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان بیان کردند در صورتی که کسب و کار ورزشی از رویکردهای سازگار با محیط زیست استفاده نمایند یا محصولات ورزشی (کالا و خدمات) سازگار با اقلیم و محیط زیست کشور تولید کنند؛ یا از مواد اولیه سازگار با محیط زیست در کسب و کارهای ورزشی خو

استفاده نمایند می‌توان شاهد تمایل افراد به استفاده از محصولاتی که تولید آن‌ها از دیدگاه محیط زیست بهینه است، باشیم. به عبارتی در صورتی که توسعه کسب و کار در راستای حفاظت از محیط زیست باشد، می‌توان شاهد پایداری زیست محیطی این کسب و کار باشیم.

تحلیل عوامل علی تا پیامد در توسعه کسب و کار ورزشی یک رویکرد نظامند دارد؛ از این‌رو، توسعه کسب و کار ورزشی تنها به یک بخش از چارچوب ارائه شده مربوط نیست، بلکه هر بعد یا بخش به عوامل ویژه‌ای بستگی دارد. کما اینکه در مطالعات مختلف مشخص شده است برای اینکه کسب و کار ورزشی توسعه یابند، باید به عواملی همچون عوامل نهادی و سازمانی، رقابت‌پذیری، منابع انسانی، کیفیت ارتباط، بازاریابی ورزشی، تامین مالی، مدیریت نوین کسب و کار و برندسازی توجه نمود، اما در این میان عوامل مداخله‌گری شامل سه بعد نوسانات اقتصادی، قوانین مالی و محیط پویا و رقابتی نیز می‌توانند در توسعه کسب و کار ورزشی چالش ایجاد کنند. همچنین می‌توان از راهبردهای متفاوتی برای برطرف کردن چالش‌های توسعه کسب و کار ورزشی استفاده نمود. این راهبردها شامل چهار راهبرد بازاریابی محتوایی، بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، اینفلوئنسر مارکتینگ و بازاریابی رویداد می‌باشد. در نهایت در صورتی که این راهبردها به درستی اجرا شوند می‌توانیم شاهد پیامدهای مثبتی همچون پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی برای کسب و کار ورزشی جزیره کیش بود؛ بنابراین هریک از این ابعاد و هر یک از مراحل موجود در چارچوب پژوهش نیازمند به‌کارگیری برنامه‌های یکپارچه و ویژه‌ای در جهت توسعه کسب و کار ورزشی جزیره کیش می‌باشد.

درنهایت، بر اساس چارچوب به‌دست‌آمده از یافته‌های پژوهش، برای توسعه کسب و کار ورزشی پیشنهاد می‌شود دسته‌بندی به‌دست‌آمده برای ابعاد و عوامل حاضر در اقدامات نظام مدیریت کسب و کار ورزشی مبنا قرار گیرد و به ابعاد استخراج شده در این پژوهش برای توسعه آن در عمل توجه شود. همچنین، مدیریت کسب و کار ورزشی به برخی اقدامات موردی اکتفا نکند و به تمامی عوامل شناسایی شده در پژوهش توجه داشته باشد و برای این کار فرایند تشریح شده در این پژوهش در محوریت

- businesses during the coronavirus outbreak. *Sports Marketing Studies*, 2(4), 147-176.
11. Harahap, A., Usman, K., Irfan, M., & Winara, W. (2024, August). Business Achievement as an Outcome in the Sports Business Course. In *Proceedings of the 5th International Conference of Educational Science, ICONSEIR 2023*, 30 November 2023, Medan, Indonesia.
 12. Huang, D. Y., & Lin, C. Y. (2005). Customer-oriented financial service personalization. *Industrial Management & Data Systems*, 105(1), 26-44.
 13. JARADAT, M., & Sergiu-Vlad, S. T. A. N. (2023). Trends in International Business in Sports. *Social Sciences and Humanities*, 3-11.
 14. Javnai, V., & Nayyeri, S. (2022). A Study of Marketing of Sports Service Brands on Instagram: The Case of Enghlab Sport Complex. *Communication Management in Sport Media*, 9(4), 28-40. (Persian).
 15. Karimi, M., Majedi, N., Safari, L., & Kalhor, H. (2023). Designing a virtual business development model in the field of sports services. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 21(58), 313-330. (Persian).
 16. Karimi, M., Majedi, N., saffari, L., & Kalhor, H. (2023). Analyzing the challenges of developing virtual businesses in the field of sports services and providing suitable solutions. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 5918-5932. (Persian).
 17. Keshkar, S., Honary, H., & Faraji, R. (2015). The role of the international exhibition of goods and equipment in the development of the market for these products, with emphasis on sports marketing (5Ps). *Sport Management (Movement)*, 7(2), 221-235. (Persian).
 18. Kondoh, S., & Mishima, N. (2011). Proposal of cause-effect pattern library for realizing sustainable businesses. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, 60(1), 33-36.
 19. Kwnany, S., mokhtari dinani, M., & Aghaei, N. (2022). Strategic planning for sports marketing of Private sector in Tehran. *Sport Management Journal*, (), -. doi: 10.22059/jsm.2022.342330.2941
 20. Lachowetz, T., McDonald, M., Sutton, W., & Clark, J. (2001). The National Basketball Association: Application of customer lifetime value. *Sport Marketing Quarterly*, 10(2), 181-184.
 21. Lemon, L. L., & Hayes, J. (2020). Enhancing trustworthiness of qualitative findings: Using leximancer for qualitative data analysis triangulation. *Qualitative Report*, 25(3), 604-614.

تصمیم‌گیری قرار گیرد. همچنین، روابط ترسیم شده بین عوامل پنج‌گانه برحسب نقش آن‌ها در توسعه کسب و کار ورزشی مورد توجه قرار گیرد؛ بنابراین، به مدیران توصیه می‌شود با توجه به این عوامل و نقش آنان در توسعه کسب و کار ورزشی، استراتژی‌های لازم را برای ارتقا این کسب و کار به کار گیرند.

منابع

1. Aghaei Shahri, M. S. (2014). Explaining and modeling the factors of the sport industry in the country (Unpublished master's thesis). Alzahra University, Tehran. (Persian).
2. Anagnostopoulos, C. & Parganas, P. (2016). The Sports Strategist: Developing Leaders for a High-Performance Industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(1), 106-108.
3. Atghia, N., & Nazarian, A. (2023). Economic sustainability: a solution to the financial problems of football clubs. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(1), 56-79.
4. Azimzadeh, S. M., Ehsani, M., Kordnaeij, A., & Kozechian, H. (2014). Identifying a conceptual model for starting-up small and medium sized sport enterprises. *Sport Management Studies*, 22, 189-208. (Persian).
5. Baines, T.S., & Lightfoot, H. (2014). Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 2-35.
6. Budovich, L. S. (2021). Business management of the sport industry by considering the digitalization. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 1619-1624.
7. Darvin, L., Holden, J., Wells, J., & Baker, T. (2021). Breaking the Glass Monitor: Examining the Underrepresentation of Women in Esports Environments. *Sport Management Review*, 24(3), 475-499.
8. Fatahimilasi, S., benar, N., & Nazarian, A. (2024). Sustainable performance of sports business: The role of technological intelligence and the mediating effects of organizational agility and customer agility capabilities. *Sports Marketing Studies*, 4(4), 1-18.
9. Fellnhofner, K. (2017). Drivers of innovation success in sustainable businesses. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1534-1545.
10. Ghezelsefloo, H., Chorli, A., & Bay, N. (2021). Investigating the factors influencing the competitive marketing of small sports

22. Lundstrom, A., & Stevenson, L. (2001). Entrepreneurship policy for the future, Vol1of the Entrepreneurship for the Future Series. Swedish Foundation for Small Business Research, 56-133.
23. Marhraoui, M. A. & El Manouar, A. (2017, October). IT innovation and firm's sustainable performance: The mediating role of organizational agility. In Proceedings of the 9th International Conference on Information Management and Engineering (pp. 150-156).
24. Milasi, S. F., Benar, N., Nazarian, A., & Shahzad, M. (2024). Unlocking the potential: A comprehensive meta-synthesis of Internet of Things in the sports industry. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part P: Journal of Sports Engineering and Technology, 17543371241229521.
25. Nazarian, A., Hemati Nejhad Toli, M., & Benar, N. (2020). Providing a Framework for Systematic Analysis of the Production Process to the Consumption of Iranian Sports Goods. Sport Management Studies, 12(60), 125-150.
26. Nazarian, A., hematinejhad, M. A., & benar, N. (2021). Designing the pattern for process analysis of Iranian Sports products. Sport Management and Development, 10(4), 40-68.
27. Nazarian, A., Shahzad, M., Ding, X., & Appolloni, A. (2024). Do TQM instigate sustainable development: Identifying the key role of green innovation and knowledge management. Journal of the Knowledge Economy, 15(1), 2499-2524.
28. Nazarian, A., Vishkaeii, R. M., Shahzad, M., Ebrahimi, E., & Adlparvar, A. (2023). Assessing key factors for sporting industry sustainable development through multilayer artificial perceptron neural network approach. Environmental Science and Pollution Research, 30(1), 1176-1188.
29. Nobakht, F., Ehsani, M., Koozehchian, H., & Amiri, M. (2015). Effective Success Factors of Small and Medium Enterprise in Sports in Iran. Strategic Studies on Youth and Sports, 14(28), 25-37. (Persian).
30. Rahimi, A. Alidoust Ghahfarokhi, E. & Norouzi Seyed Hosseini, R. (2020). Can Market Knowledge Lead to the Formation of Entrepreneurial Opportunities and Commercialization in Sports Startups? New Approaches in Exercise Physiology, 2(4), 71-86.
31. Rasouli, M., & Azadi, R. (2022). Developing a Model for the Development of Start-up Sports Businesses: with Emphasis on the Role of Cyberspace. Communication Management in Sport Media, 10(1), 1-16.
32. Reyhani, M. (2015). Designing the competitive advantage of the sports industry (Unpublished doctoral dissertation). University of Guilan, Rasht. (Persian).
33. Safarian, S., Nasimi, M. A., & Rahmaty, M. (2024). Provide content marketing model of in sports E-business with the grounded theory approach. Sports Marketing Studies, 5(1), 101-121.
34. Sarlab, R., sadeghi, M., & Faridfathi, M. (2023). Modeling for development of women's sports businesses in West Azerbaijan Province with a qualitative approach. Sport Physiology & Management Investigations, 15(1), 81-99.
35. Sarpira, M., Najafzadeh, R., BarghiMoghadam, J., & janani, H. (2022). Analyzing the fields of business creation and development in the sports industry and explaining the facilitator factors. Sport Management Journal, (), -. doi: 10.22059/jsm.2022.338269.2897
36. Savić, Z. Randelović, N. Stojanović, N. Stanković, V. & Šiljak, V. (2018). The sports industry and achieving top sports results. Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport, 15(3), 513-522.
37. Scullin, S., Allora, J., Lloyd, G. O., & Fjermestad, J. (2002). Electronic customer relationship management: Benefits, considerations, pitfalls and trends. In Proceedings of the IS One World Conference, Las Vegas, Nevada, April, pp. 3-5.
38. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. European Journal of Marketing, 39(11/12), 1264-1290.
39. Yavari, Y., Aman zadeh, J., Dakhteh, M. R., & Dibaei, S. (2024). Explaining the Strategies for Development of Potential Sports Businesses in Public and Championship Sports of East Azarbaijan Province. Sport Management Journal, (), -. doi: 10.22059/jsm.2024.366106.3203
40. Yoshida, M., & Nakazawa, M. (2016). Innovative sport consumption experience: An empirical test in spectator and participant sports. Journal of Applied Sport Management, 8(1), 9.
41. Zhang, J. J., Kim, E., Marstromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 19(2), 110-126.
42. Zhang, J. J., Pitts, B. G., & Kim, E. (2017). Introduction: Sport marketing in a globalized marketplace. In Contemporary sport marketing (pp. 3-22). Routledge.